



УДК 334  
JEL: I1, I15, O1, O2

doi: 10.18184/2079-4665.2015.7.3.142.149

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ольга Леонидовна Задворная<sup>1</sup>, Вячеслав Алексеевич Алексеев<sup>2</sup>,  
Константин Николаевич Борисов<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> ГБОУ ДПО Российская медицинская академия последипломного образования Министерства здравоохранения  
Российской Федерации  
125993, г. Москва, ул. Баррикадная, д. 2/1 РМАПО

<sup>1</sup> Доктор медицинских наук, профессор, кафедра международного здравоохранения и иностранных языков РМАПО  
E-mail: [olga-l-zadvornaya@mail.ru](mailto:olga-l-zadvornaya@mail.ru)

<sup>2</sup> Доктор медицинских наук, профессор, Заслуженный преподаватель Высшей школы России, кафедра международного здравоохранения и иностранных языков РМАПО  
E-mail: [ava0731@mail.ru](mailto:ava0731@mail.ru)

<sup>3</sup> Кандидат медицинских наук, доцент кафедры международного здравоохранения и иностранных языков РМАПО  
E-mail: [bknpbknpr@mail.ru](mailto:bknpbknpr@mail.ru)

Поступила в редакцию: 28.07.2016      Одобрена: 28.08.2016

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме формирования и развития корпоративной культуры как важного фактора успешного функционирования медицинских организаций в условиях оптимизации деятельности системы здравоохранения. Рассматриваются значение и основные направления развития корпоративной культуры для личностного и организационного развития. Авторами выявлены особенности корпоративной культуры медицинских организаций, рассмотрены подходы, отражающие последовательность и содержание основных практических действий по формированию, поддержанию и развитию корпоративной культуры. Подчеркнута необходимость дальнейшего исследования и внедрения корпоративной культуры в медицинских организациях.

**Цель/задачи работы:** Изучение и оценка корпоративной культуры медицинских организаций с целью улучшения институционального управления и повышения эффективности деятельности медицинских организаций.

**Материалы и методы исследования:** Для сбора данных использованы методы: прямое наблюдение, интервью, анкетирование. При проведении настоящего исследования использованы данные официальных источников, обзор литературы, системный подход, сравнительный анализ, исторический, социологический, статистический методы исследования.

**Результаты исследования** свидетельствуют о необходимости разработки концепции, механизмов внедрения и развития корпоративной культуры в практику деятельности медицинских организаций.

**Выводы/Значение:** корпоративная культура – система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, эталонов поведения работников организации, обуславливающих своеобразие и уникальность деятельности медицинской организации, способствующих идентификации работников с организацией; корпоративная культура формируется с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации, решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции в условиях окружающей среды; сформированная и пропагандируемая корпоративная культура является важным инструментом управления, создает сильные конкурентные преимущества, повышает социальную ответственность медицинских организаций перед обществом и пациентами, улучшает качество медицинской деятельности; наличие корпоративной культуры организации, стройной системы ценностей и моделей поведения позволяет улучшить процессы стратегического развития, внутренней коммуникации, единства и сплоченности команды, создать единый вектор развития человеческих ресурсов, сократить текучесть кадров в организации; медицинские организации нуждаются в формировании концепции, механизмов внедрения и развития корпоративной культуры в практику своей деятельности; система непрерывного профессионального образования управленческих кадров здравоохранения должна предусматривать реализацию образовательных программ в области формирования и развития корпоративной культуры медицинских организаций.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организация, диагностика корпоративной культуры, личностное и организационное развитие.

**Для ссылки:** Задворная О. Л., Алексеев В. А., Борисов К. Н. Формирование и развитие корпоративной культуры медицинских организаций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 142–149. doi:10.18184/2079-4665.2016.7.3.142.149

### Введение

В последние годы вопросы корпоративной культуры организаций, включая медицинские, все чаще привлекают внимание исследователей в области управления здравоохранением. Культура организации рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий сформировать

коллектив, ориентировать людей на цели и результаты медицинской деятельности, мобилизовать инициативу, мотивировать качество медицинской деятельности [1, 2].

В условиях оптимизации деятельности системы здравоохранения управленческие кадры испытывают определенные трудности, связанные с фор-

мированием и развитием корпоративной культуры медицинских организаций [2].

Детальный анализ понятия «культура» подробно излагается рядом научных дисциплин: философия, социология, культурология. Понятие термина «культура» связывают с уровнем интеллектуального, духовного и эстетического развития общества, уровнем его цивилизации, абстрактным состоянием сообщества людей в определенный исторический период времени, формами и продуктами интеллектуальной и художественной деятельности<sup>1</sup>.

Современная медицинская культура российского общества все больше интегрируется в целостную систему мировой медицинской культуры, сохраняя при этом специфические особенности во всех своих конкретных формах – от профессиональной до индивидуальной [2].

Культура является основой стабильности общества и различных сообществ людей, определяющей отношение к окружающей действительности, формирующей пути достижения значимых целей. Это особый социальный механизм, накапливающий знания и навыки поведения людей, выполняющий задачи идентификации и стабилизации любой стандартной и нестандартной ситуации в организации [3, 7, 14, 15].

Впервые термин «корпоративная культура» был использован немецким фельдмаршалом Мольтке в XIX веке при составлении правил поведения офицерской «корпорации» [6].

Первые научные исследования в области корпоративной культуры были проведены в 30-х годах XX века в США группой исследователей под руководством Э. Мэйо. Эксперимент отразил влияние психологических и социальных факторов на повышение производительности труда [6, 12, 14].

Мощным толчком в развитии феномена корпоративной культуры послужили научные исследования американских ученых Д. Пфедфера, Т. Харрисона, М. Далтона и др. [7, 14, 15].

Контент-анализ научных работ в области корпоративной культуры позволил нам сформулировать понятие корпоративной культуры в виде системы ценностей, принципов деятельности, убеждений и норм поведения, обеспечивающих эффективное использование ресурсов, достижение целей и задач деятельности организации, авторитет организации, ее привлекательность для сотрудников и окружающего мира, определенные модели или шаблоны поведения в процессе повседневной

профессиональной деятельности сотрудников организации [1, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 15].

### Основы корпоративной культуры

Эффективность деятельности организации определяется рядом формальных факторов, среди которых уровень организационного и технического состояния организации, обеспеченность ресурсами, квалификация персонала, наличие механизмов стратегического планирования и развития организации, уровень мотивации работников и пр. [8].

В тоже время в любой организации имеется сфера отношений, не подлежащая формальной регламентации, но отражающаяся на эффективности деятельности организации, например, традиции организации, ее микроклимат, воздействие неформальных лидеров и пр.

Корпоративная культура формируется с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации, в процессе решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции к условиям окружающей среды. Результатом внешней адаптации становится единое согласованное представление о философии и миссии организации, целях деятельности и способах их достижения, принципах и подходах к оказанию медицинской помощи населению, взаимодействию с другими организациями на этапах оказания медицинской помощи и пр. Результаты внешней адаптации формируют имидж организации.

Результатом внутренней интеграции является формирование коллектива организации, его общей внутренней идеологии, поощряемых или осуждаемых моделей поведения, подходов к поощрению или наказанию сотрудников по результатам трудовой деятельности [1, 10, 11, 12].

Корпоративная культура выполняет ряд важных функций:

- формирует определенный имидж организации за счет постепенного синтеза отдельных элементов культуры в единое целое, оказывающее эмоциональное воздействие на людей и их позитивное отношение к организации;
- определяет миссию, философию, цели деятельности организации, создает основу мотивации профессиональной деятельности, стимулирует в людях активность, стремление к самореализации;
- формирует стратегию развития организации, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с ор-

<sup>1</sup> Словарь философских терминов / под научной редакцией профессора В.Г. Кузнецова (философский факультет МГУ им. М.В. Ломоносова). М.: ИНФРА-М, 2007. XVI. 731 с.

ганизацией, воспитывает чувство преданности и гордости, сопричастности к деятельности организации;

- укрепляет систему социальной стабильности, облегчает процессы адаптации, поддерживает необходимые правила и нормы целесообразного поведения работников, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности организации.

Корпоративная культура объединяет сотрудников организации, заставляет их придерживаться определенных правил в работе, следовать миссии организации.

Миссия – одно из основополагающих понятий стратегического управления. В широком смысле – это предназначение, смысл и принципы, в соответствии с которыми медицинская организация должна осуществлять свою деятельность.

Миссия деятельности медицинских организаций базируется на исторических реалиях и традициях. Развитие системы здравоохранения является неотъемлемой частью национальной политики, в которой качество медицинской помощи является одним из важнейших приоритетов. Основные направления развития организации формируются в контексте имеющихся общественных, профессиональных, социально-экономических условий с учетом специфики деятельности, потребностей в

медицинской помощи общества, отдельных групп населения.

Важным фактором в становлении корпоративной культуры является философия организации – своеобразная система ценностей и убеждений работников, воспринимаемых добровольно или в процессе воспитания коллективом. Чаще всего, философию организации рассматривают в виде кодекса внутриорганизационных правил поведения работников.

Очень часто имидж организации сравнивают с своеобразной медалью, одна сторона которой представлена в виде внутренней среды организации, вторая сторона – это внешний облик организации, воспринимаемый пациентами, партнерами, внешними управленческими структурами и т.д. [1, 10, 11, 12].

К сожалению, часто имидж организации формируется стихийно. Причиной этому является не только не желание руководителей заниматься этой проблемой, но и отсутствие опыта и знаний в области формирования имиджа и корпоративной культуры организации.

Одним из основоположников корпоративной культуры является американский исследователь Э. Шейн. Анализируя структуру организационной культуры, он предложил выделить три основных уровня: поверхностный, внутренний и глубинный (1981, США) (табл. 1).

Таблица 1

#### Основные элементы организационной культуры

Уровни организационной культуры	Элементы	Основные характеристики
Поверхностный (символический)	Артефакты (внешние факторы)	Организационная структура, история и имидж организации, эмоциональная атмосфера, формы общения, стереотипы поведения, технологии, качество продукции.
Внутренний (организационно-идеологический)	Ценностные ориентации	Миссия, философия и принципы деятельности организации, этический кодекс.
Глубинный (философский)	Базовые предпосылки	Национальный менталитет, отношение к человеку и деятельности, способы реагирования на различные ситуации, верования и убеждения.

По мнению Э. Шейна, познание организационной культуры начинается с начального или поверхностного (символического) уровня. Артефакты или внешние факторы, влияющие на организационную культуру, определяются достаточно легко [13].

Внутренний (организационно-идеологический) уровень организационной культуры предполагает формулирование ценностей и убеждений, разделяемых работниками организации.

Система ценностей, реализованная в философии организации, служит руководством к действию в

нестандартной ситуации. Работники усваивают стереотипы восприятия, мышления, опыт поведения, ценности профессиональной среды, к которой они принадлежат.

Глубинный (философский) уровень включает базовые или фундаментальные предпосылки, осознаваемые и разделяемые работниками организации.

Выделение уровней организационной культуры позволяет установить определенные иерархические связи между отдельными элементами, определить их основные характеристики, сформировать

модель корпоративной культуры, применительно к конкретной организации.

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, способствующим достижению целей организации и реализации её миссии.

Наиболее значимыми характеристиками корпоративной культуры организации являются: стиль управления, методы совместной деятельности работников, система организационных коммуникаций, отношение к полномочиям и ответственности, деловая этика и деловой этикет, традиции организации, корпоративные нормы и стандарты поведения (требования к рабочему месту, работе с документацией и базами данных, уровню профессиональной квалификации и обучению, поведению в конфликтных ситуациях, отношению к коллегам и пациентам и пр.) [5, 7, 10, 11].

#### **Состояние корпоративной культуры в медицинских организациях** (Результаты исследования)

На кафедре международного здравоохранения и иностранных языков Российской медицинской академии последиplomного образования проведено исследование уровня развития корпоративной культуры в медицинских организациях. В выборочном исследовании приняли участие 87 руководителей медицинских организаций и их заместителей, обучавшихся на циклах повышения квалификации в 2015–2016 гг.

На первом этапе исследован уровень сплоченности работников медицинской организации.

Уровень сплоченности или уровень «группового мышления» – психологический феномен, возника-

ющий в коллективе, в котором желание социальной гармонии ведет к неэффективному управлению и принятию решений. Работники организации пытаются минимизировать конфликт и достичь единого решения без достаточной критической оценки альтернативных точек зрения. Согласие и гармония команды проявляются очень часто в том, что нежелательные данные или информация умышленно искажается многими членами команды.

Феномен «группового мышления» впервые исследован и описан исследователем И. Джейнисом (1972, США) [14, 15].

С учетом рекомендаций И.Джейниса, нами модифицированы и исследованы определенные симптомы, позволяющие диагностировать наличие «группового мышления» в медицинских организациях.

Внутригрупповое поведение сотрудников медицинских организаций оценивалось по психометрической шкале суммарных оценок, разработанной в 1932 г. Р. Лайкертом. При работе со шкалой респонденты выявляли характерологические особенности работников медицинских организаций по отношению к «групповому мышлению» посредством оценивания степени личного согласия с каждым суждением от «полностью согласен» до «полностью не согласен» по системе ответов.

Сумма оценок каждого отдельного суждения представляла собой континуум от одной критической точки через нейтральную к противоположной критической точке, позволяющий выявить установку респондента по какому-либо вопросу (1 – «полностью не согласен», 2 – «не согласен», 3 – «затрудняюсь ответить», 4 – «согласен», 5 – «полностью согласен»). Фрагмент анкеты приведен в табл. 2.

Таблица 2

**Анкета оценки показателей уровня сплоченности (внутригруппового поведения) сотрудников медицинских организаций**

№ п/п	Характерологические особенности поведения сотрудников организации	Уровни показателей (ответы)
1.	Иллюзия единогласия мнений, разделяемая всеми членами коллектива.	1, 2, 3, 4, 5
2.	Чрезмерный оптимизм, поощрение неоправданных рисков в деятельности организации, не внимание к этическим и моральным последствиям принимаемых решений.	1, 2, 3, 4, 5
3.	Оценка отклонений от группового консенсуса, уровня поведения отдельных сотрудников, не согласных с мнением коллектива.	1, 2, 3, 4, 5
4.	Прямое давление на сотрудников, выдвигающих резкие аргументы против групповых стереотипов поведения, связанных с отсутствием лояльности команде.	1, 2, 3, 4, 5
5.	Уровень влияния неформальных лидеров на состояние благодушия команды по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.	1, 2, 3, 4, 5

Результаты проведенного анонимного исследования показали, что большинство руководителей медицинских организаций указывают на наличие имеющихся факторов сформированного «группо-

вого мышления» и желания сотрудников представлять свою организацию с наилучшей стороны.

Все респонденты отмечают роль и значение групповой, разделяемой всеми, культуры организации,

Таблица 3

## Анкета по выявлению уровня корпоративной культуры в медицинской организации

№ п/п	Характерные особенности	Оценка в баллах
Первый блок	Формирование и восприятие сотрудниками миссии, философии и имиджа организации	3,2,1
Второй блок	Эффективность формального лидерства и руководства.	3,2,1
Третий блок	Роль неформального лидерства в организации.	3,2,1
Четвертый блок	Уровень профессионализма сотрудников. Развитие трудовых и человеческих ресурсов организации.	3,2,1
Пятый блок	Координация и согласованность действий сотрудников.	3,2,1
Шестой блок	Уровень социальной стабильности организации	3,2,1
Седьмой блок	Уровень мотивации сотрудников.	3,2,1
Восьмой блок	Психологический климат в коллективе. Корпоративные стандарты поведения.	3,2,1
Девятый блок	Корпоративные традиции организации.	3,2,1
Десятый блок	Оценка преобладающего типа управленческой культуры в организации.	3,2,1

закрытость организации от внешней среды, стремление к единогласию всех членов коллектива, наличие неоправданного оптимизма, побуждающего принятию организационных решений высокого уровня риска, слабые навыки руководства коллективом в современных условиях. Требуют совершенствования и развития, по мнению респондентов, профессиональные компетенции в области формирования и развития корпоративной культуры, коммуникативных навыков общения.

Большинство руководителей медицинских организаций хорошо понимают, что позитивный имидж организации и сформированная корпоративная культура представляют собой неоценимый ресурс эффективного управления организацией. Для формирования такого ресурса необходимо четко понимать в каком состоянии находится корпоративная культура организации.

В научной литературе описано достаточно большое количество формализованных методов диагностики уровня корпоративной культуры организации [6, 12, 14, 15].

На втором этапе исследования нами разработана анкета по выявлению состояния корпоративной культуры в медицинских организациях (табл. 3).

Оценка характерных особенностей организационной культуры проведена по 3-х балльной шкале (от максимального до минимального значения).

Полученные данные анкетирования сгруппированы в десять основных блоков, характеризующих отдельные направления формирования и развития корпоративной культуры медицинской организации.

Результаты анкетирования позволили наглядно увидеть результаты реальной политики руково-

дителей в области корпоративной культуры конкретной медицинской организации, определить основные направления её формирования и развития, провести сравнительный анализ реальной практики и желаемой культуры организации, выделить характерные особенности организационной культуры, свойственные данной организации, определить степень проявления в организации различных типов культур различными группами респондентов, оценить степень их совпадения или расхождения.

В исследовании так же отражено отношение руководителей к типам управленческой корпоративной культуры в медицинских организациях. Для этого использована классификация типов управленческой корпоративной культуры, предложенная Т.Харрисоном (1972, США) [1, 6, 14, 15].

Управленческая культура является одной из составляющих корпоративной культуры. Наиболее известная типология включает четыре типа управленческой культуры организации (культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности).

Более 70% руководителей медицинских организаций ориентированы на важнейший ресурс управления – власть. Как правило, организация имеет жесткую иерархичную структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры достаточно авторитарны, инициатива работников не поощряется, осуществляется тотальный контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем.

Около 55% респондентов связывают успех деятельности организации с уровнем развития ролевой управленческой культуры, акцентирующей



внимание на формализации и стандартизации процедур, правил и технологий, регламентирующих деятельность и поведение работников. Источником власти в данном случае является должность. Индивидуальные качества руководителя при этом не имеют большого значения.

Подавляющая часть заместителей руководителей медицинских организаций, участвующих в исследовании, ориентированы на управленческую культуру задачи. По мнению респондентов, в организации должно цениться умение оперативно решать актуальные ситуационные проблемы и задачи. Коллективная выработка идей, общих ценностей, развитие профессиональных компетенций, владение информацией - качества, присущие в большей степени руководителям тактического уровня управления.

Основная часть респондентов убеждены в необходимости развития управленческой культуры личности. Наибольшее внимание должно уделяться методам повышения трудового, личностного потенциала и творческих ценностей работников.

В настоящее время управленческие кадры здравоохранения имеют широкие образовательные возможности в системе высшего и дополнительного профессионального образования [4, 9].

В то же время, результаты исследования свидетельствуют, что уровень профессионального развития руководителей медицинских организаций в области формирования и развития корпоративной культуры медицинских организаций повышается недостаточно быстро, что не соответствует темпам развития современной системы здравоохранения и потребностям общества.

### **Формирование корпоративной культуры организации**

Корпоративная культура организации формируется на основе принципа системности и состоит из комплекса взаимосвязанных уровней и элементов, создающих прочный фундамент организации [1, 7, 12, 14, 15].

Системный подход к формированию корпоративной культуры организации позволил нам систематизировать и выделить ряд уровней, позволяющих определить основные подходы и направления многопланового развития корпоративной культуры организации:

- Когнитивный уровень направлен на формулирование миссии и философии организации, фундаментальных ценностей организации, определение норм поведения работников организации в стандартных и нестандартных условиях, формирование традиций, символики организации, разработку проектных технологий стратегий

развития организации, комплекса документов, отражающих регламенты организационной деятельности, кодекс корпоративной этики организации и пр.

- Социально-психологический уровень направлен на решение сложных задач, связанных с формированием убеждений, мотивации руководителей и сотрудников, ориентированных не на выживание и благоприятное функционирование организации, а на её развитие, более высокие возможности и критерии эффективности. Одна из важнейших задач – понимание общих целей деятельности организации, поддержание духа корпоративности, объединение работников общими для всех интересами. Сильная корпоративная культура привлекает и мотивирует работников, позволяет раскрывать и эффективнее использовать их потенциал
- Профессионально-деятельностный уровень предполагает развитие непосредственных практических профессиональных действий работников, направленных на практическое достижение миссии, философии, стратегии и целей организации. Отличительной особенностью деятельности медицинских организаций является социальная ответственность перед обществом и пациентами, участие в решении широкого спектра социальных проблем правового, экономического, этического характера. Корпоративная культура пронизывает все уровни управления в организации, играет огромную роль в принятии управленческих решений, профессиональном взаимодействии, координации действий.

### **Выводы и предложения**

Корпоративная культура – система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, эталонов поведения работников организации, обуславливающих своеобразие и уникальность деятельности медицинской организации, способствующих идентификации работников с организацией.

- Корпоративная культура формируется с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации, решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции в условиях окружающей среды.
- Сформированная и пропагандируемая корпоративная культура является важным инструментом управления, создает сильные конкурентные преимущества, повышает социальную ответственность медицинских организаций перед обществом и пациентами, улучшает качество медицинской деятельности.
- Наличие корпоративной культуры организации, системы ценностей и моделей поведения позволяет улучшить процессы стратегического развития, внутренней коммуникации, единства

и сплоченности команды, создать единый вектор развития человеческих ресурсов, сократить текучесть кадров в организации.

- Медицинские организации нуждаются в формировании концепции, механизмов внедрения и развития корпоративной культуры в практику деятельности
- Система непрерывного профессионального образования управленческих кадров здравоохранения должна предусматривать реализацию образовательных программ в области формирования и развития корпоративной культуры медицинских организаций.

#### Список литературы

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2014. 352 с.
2. Жаворонков Е.П., Ким Ю.О., Куликова Н.В., Николаева Т.Г. Влияние деловой этики менеджмента на развитие организационной культуры медицинской организации // Медицина и образование в Сибири. 2013. № 3. С. 17–21.
3. Жуков Е.А. Концептуальные основы эффективной социально-экономической политики государства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. № 1. (25). С. 136–140.
4. Задворная О.Л., Алексеев В.А., Вартанян Ф.Е., Борисов КН. Развитие системы непрерывного профессионального образования управленческих кадров здравоохранения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. № 1. (25). С. 156–161.
5. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве организационной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. 2012. № 145. С. 72–81.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и развитие организационной культуры. СПб., 2002. 320 с.
7. Корпоративная культура и лидерство (серия «Дайджест McKinsey»): пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
8. Мизинова О.Н. Организационная культура как фактор успешного развития организации // Экономика и современный менеджмент. 2013. № 29. С. 17–23.
9. Мошетьева Л.К., Задворная О.Л., Астанина С.Ю. Непрерывное профессиональное образование врачей в Российской медицинской академии последипломного образования // Федеральный справочник «Здравоохранение России». 2014 (том 15). С. 288–294.
10. Павлова А.П. Организационная культура и лидерство // Вестник Астраханского государственного университета. 2008. № 4. С. 101–106.
11. Сафина Д.М. Влияние лидера на формирование организационной культуры // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 4 (20). С. 208–212.
12. Слинкова О.К., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2009. № 21 (154). С. 64–74.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер. 2002. 336 с.
14. Pfeffer J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations // Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts, 1992. 404 p.
15. Hogg M., Hains S. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink // European Journal of Social Psychology. 1998. Vol. 28. pp. 323–341.

M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)

ISSN 2411-796X (Online)

ISSN 2079-4665 (Print)

RESEARCH

## THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF THE MEDICAL ORGANIZATIONS

Olga Zadvornaya, Vyacheslav Alekseev, Konstantin Borisov

#### Abstract

The article is devoted to the problem of formation and development of corporate culture as the main factor of the successful functioning of medical organization in terms of optimization of activity of the health system. Discusses the importance and main directions of development of corporate culture for personal and organizational development. The authors identified features of the corporate culture of healthcare organizations, the approaches, showing the sequence and contents of the main practical activities on the formation, maintenance and development of corporate culture. Emphasized the need for further research and introduction of corporate culture and cultural values in health care organizations. Purpose/objectives: to study and evaluate the corporate culture of healthcare organizations to improve institutional management and increase of efficiency

of activity of medical organizations. *Materials and methods:* For data collection methods were used: direct observation, interviews, questionnaires. In conducting this study used data from official sources, a literature review, a systematic approach, comparative analysis, historical, sociological, statistical research methods. The results of the study indicate the need for concept development, tools implementation and development of corporate culture in the practice of the medical organizations.

*Conclusions/Significance:* Corporate culture – the system of collectively shared values, symbols, beliefs, standards of behaviour employees of the organization that contributes to the originality and uniqueness of the activities of medical organizations that promote the identification of employees with the organization; Corporate culture is formed with the influence of factors external and internal environment of the organization, solving problems, external adaptation and internal integration in the environment; Generated and promoted by the corporate culture is an important management tool, creates strong competitive advantage, increases the social responsibility of medical institutions to the society and patients, improves the quality of medical activities; The presence of the corporate culture of the organization, a coherent system of values and behavior models allows us to improve policy development processes, internal communication, unity and team cohesion, to create a single vector of development of human resources to reduce employee turnover in your organization; Medical organizations need the formation of the concept, mechanisms of implementation and development of corporate culture in practice activities; The system of continuous professional education of managerial staff of health must ensure the implementation of educational programs in the field of formation and development of the corporate culture of healthcare organizations.

**Keywords:** corporate culture, organization, diagnosis of corporate culture, personal and organizational development.

**Correspondence:** Zadornaya Olga L., Alekseev V. Alekseevich, Borisov Konstantin N., Russian medical academy of postdegree education (2/1, Barrikadnaya st., Moscow, 125993), Russian Federation, [olga-l-zadornaya@mail.ru](mailto:olga-l-zadornaya@mail.ru); [ava0731@mail.ru](mailto:ava0731@mail.ru); [bknpbknp@mail.ru](mailto:bknpbknp@mail.ru)

**Reference:** Zadornaya O. L., Alekseev V. A., Borisov K. N. The formation and development of corporate culture of the medical organizations. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 3, pp. 142–149. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.3.142.149

## References

1. Volkogonova O.D., Sub A.T. Managerial psychology. Moscow: FORUM-INFRA-M, 2014. 352 p. (In Russ.)
2. Zhavoronkov E.P., Kim J.O., Kulikova N.V., Nikolaeva T.G. Influence of business ethics management on the development of organizational culture of the medical organization. Health and Education in Siberia, 2013, no. 3, pp. 17–21. (In Russ.)
3. Zhukov E.A. The fundamental principles of effective state social-economical policy. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitiye) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research). 2016, no. 1 (25), pp. 136–140. (In Russ.)
4. Zadornaya O.L., Alekseev V.A., Vartanyan F.E., Borisov K.N. The development of the system of continuous professional education management human resources for health. MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitiye) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, no. 1 (25), pp. 156–161. (In Russ.)
5. Zankovsky A. N. Organizational leadership in the space of organizational culture. Izvestia Russian state pedagogical University named after A.I. Herzen, 2012, no. 145, pp. 72–81. (In Russ.)
6. Cameron K., Quinn P. Diagnosis and development of organizational culture. SPb., 2002. 320 p. (In Russ.)
7. Corporate culture and leadership (series «Digest McKinsey»). Trans. from English. M.: Alpina Business Buks, 2008. 160 p. (In Russ.)
8. Mizinova O.N. Organizational culture as the factor of successful development organization. Economics and modern menedzhment, 2013, no. 29, pp. 17–23. (In Russ.)
9. Moshetova L.K., Zadornaya O.L., Astanina S.Y. Continuing professional education of doctors in the Russian Medical Academy of Postgraduate Education. M.: Federal reference book «Russian Healthcare», 2014 (Volume 15), pp. 288–294. (In Russ.)
10. Pavlova A.P. Organizational culture and leadership. Journal of Astrakhan State Universitet, 2008, no. 4, pp. 101–106. (In Russ.)
11. Safina D.M. Influence of the leader on the formation of organizational culture. Actual problems of economy and prava, 2011, no. 4 (20), pp. 208–212. (In Russ.)
12. Slinkova D.C., Grudistova E.G. Upravlenie organizatsionalnoy kul'turoy. Bulletin of South Ural State Universitet, 2009, no. 21 (154), pp. 64–74. (In Russ.)
13. Schein E. Organizational culture and leadership. SPb.: Peter, 2002. 336 p. (In Russ.)
14. Pfeffer J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations. Harvard Business School Press. Boston: Massachusetts, 1992, 404 p. (In Eng.)
15. Hogg M., Hains S. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. European Journal of Social Psychology, 1998, vol. 28, pp. 323–341. (In Eng.)